



myARC – identitet med hjälp av varumärke

Varumärkesutveckling av stödfunktioner för studerande på
Yrkeshögskolan Arcada

Wilhelm Hörhammer

Examensarbete
Företagsekonomi

2020

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	7146
Författare:	Wilhelm Hörhammer
Arbetets namn:	myARC – identitet med hjälp av varumärke Varumärkesutveckling av stödfunktioner för studerande på Yrkeshögskolan Arcada
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	Yrkeshögskolan Arcada
<p>Sammandrag:</p> <p>Som uppdragsgivare för detta examensarbete fungerade Yrkeshögskolan Arcada. Syftet med arbetet var att utveckla ett varumärkeskoncept för Arcadas stödfunktioner till studerande, där det skapas en enhetlig identitet för funktionerna som kan marknadsföras både internt inom Arcada och externt. Arcada upplevde att det finns många bra existerande funktioner men att kunskapen om dessa tjänster hos studenterna inte var tillräckligt hög och således användningsgraden för låg. Fokus för arbetet låg på arbetsprocessen i utvecklandet av varumärket. Arbetet resulterar i ett förslag på ett varumärke baserat på den kvalitativa forskningen om nuläget för stödfunktionerna, men tar inte ställning till möjliga omstruktureringar eller implementeringar kopplade till det förslagna varumärket. Arbetet utfördes som ett aktionsforskningsprojekt baserat på kvalitativ datainsamling från en fokusgrupp på sex anställda från Yrkeshögskolan Arcada med expertis inom det aktuella området. Processen för varumärkesutvecklingen baserade sig på material om varumärkesutveckling och särdrag som gäller för varumärken för tjänster och tjänsteprocesser. Som stöd för datainsamlingen i fokusgrupp nyttjades Kanomodellen som ett verktyg för att identifiera värdeskapande behov hos kunderna, studenterna, och hur tjänstehelheten inom det nya varumärket bättre kunde svara på dessa behov. Varumärkets utvecklingsprocess avgränsades till en inledande process av skribenten, vilket resulterade i ett varumärke med namn, preliminär logotyp, slogan och budskap. Namnet myARC anspelar dels på Arcada men även på kunden, studenten, och att fokus skall ligga på var och ens personliga erfarenhet av Arcada och dess stödfunktioner. Det personliga fokuset byggs upp via budskapet som bygger en story kring varje enskild students tid på Arcada som en viktig del av deras historia, och deras utveckling under studietiden som en utvecklingsbåge, en så kallad <i>character arc</i>. Varumärket myARC skall förutom att det fungerar som en identifierande helhet av tjänsteutbudet av stödfunktioner också kunna fungera som ett sätt att belysa möjligheten för studenterna att bidra till sin egen utveckling under studietiden.</p>	
Nyckelord:	Varumärkesutveckling, varumärkeskoncept, kvalitativ aktionsforskning, fokusgrupp, Arcada
Sidantal:	42
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Företagsekonomi
Identification number:	7146
Author:	Wilhelm Hörhammer
Title:	myARC – identity through branding Brand development of support functions for students at Arcada University of Applied Sciences
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	Arcada University of Applied Sciences
<p>Abstract:</p> <p>This thesis was commissioned by Arcada University of Applied Sciences. The purpose of the thesis was to develop a brand concept for the supportive services to students at Arcada. The aim was to create a unified brand for the service functions, that could be marketed both internally at Arcada as well as externally. Arcada thought that many of the existing functions were good, but that there was not enough knowledge about them among the students, and thus the services were not used as broadly as Arcada would like. The focus of the thesis was on the process of creating the brand. The thesis result in a suggestion on a brand based on the qualitative research on the present status of the supportive services but excludes input on possible restructuring or implementations linked to the proposed brand. The thesis was conducted as an action research project based on qualitative data gathering from a focus group consisting of six employees at Arcada, with expertise on the topic. The development process was based on material on brand development and aspects related to services and service processes. In the data gathering stage the Kano model was used as a tool to identify needs to be met to create value for the customers, in this case the students. The brand development process was defined to an initial process by the author that resulted in a brand with a name, a preliminary logo, a slogan, and a brand message. The name myARC refers to both Arcada as well as the customer, the student, and the focus on everyone's personal experience of Arcada and its support functions. The personal focus is created through the brand message, which constructs a story around each student's time at Arcada as an important chapter in their personal story, as well as highlights their development during their time at the university as their development curve, a character arc of sorts. The aim for the brand myARC is to function as an identifying entity for the supportive services, but also as an opportunity to highlight the possibility for the students to advance their own development during their studies at Arcada.</p>	
Keywords:	Brand development, brand concept, qualitative action research, focus group, Arcada
Number of pages:	42
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Yrkehögskolan Arcada	8
1.3	Problemformulering	9
1.4	Syfte	9
1.5	Arbetets struktur	9
1.6	Avgränsningar	10
2	TEORI	10
2.1	Vad är ett varumärke?	10
2.2	Behovet av ett varumärke	11
2.3	Tjänsteprocessen som en del av varumärket	12
2.4	Varumärkesutveckling	13
2.4.1	Utvecklingsprocessen	13
2.4.2	Namn	14
2.4.3	Logotyp och slogan	14
2.4.4	Budskap	15
2.5	Kanomodellen	15
3	METOD	18
3.1	Aktionsforskning	18
3.2	Aktionsforskningens metoder för utveckling av varumärket	20
3.2.1	Projektplanering	20
3.2.2	Utforskning och idéskapande i fokusgrupp	21
3.2.3	Presentation av konceptet	21
3.3	Tillförlitlighet	22
4	UTVECKLINGSPROCESSEN	22
4.1	Planering	22
4.1.1	Stödfunktionerna på Arcada	23
4.1.2	Arcadas ledningssystem	23
4.1.3	Varumärkets målbild	24
4.2	Fokusgruppstillfälle	25
4.2.1	Varumärkets roll i organisationsstrukturen	27
4.2.2	Identifiering av kundbehoven enligt Kanomodellen	29
4.3	Definiering av varumärket	30
4.3.1	Behovet av varumärket	30
4.3.2	Tjänsteprocessen som en del av varumärket	31

4.3.3	<i>Varumärkets roll i organisationen</i>	31
4.4	Uppbyggnad av varumärket	32
4.4.1	<i>Idéskapande</i>	32
4.4.2	<i>Namn</i>	33
4.4.3	<i>Logotyp och slogan</i>	34
4.4.4	<i>Budskap</i>	35
5	Diskussion	37
5.1	Vidareutveckling av varumärket	38
5.2	Arbetets begränsningar och förslag till fortsatt forskning	39
Källor	40

Figurer

Figur 1. Kanomodellen enligt Bergman & Klefsjö (2001, s. 311), som visualiserar inverkan på kundtillfredsställelsen då de olika behovskategorierna uppfylls.	17
Figur 2. Aktionsforskningens cykliska utvecklingsprocess enligt Heikkinen et al. (2007 s. 81) översatt av skribenten.	19
Figur 3. Designprocessen enligt Wikberg Nilsson et al. (2015, s. 29) där de tre första stegen av processen är relevanta för detta arbete.	20
Figur 4. Arcadas ledningssystem som grundar sig på PDCA-modellen (Arcada 2020e).	24
Figur 5. Skribentens egen definition och kategorisering av Arcadas nuvarande stödfunktioner.	24
Figur 6. Förslag på logotyp för myARC-varumärket.	34
Figur 7. Förslag på slogan "Create your story" i samband med myARC-logotypen.	35
Figur 8. Förslag på logotyper för specifika delområden av tjänstehelheten.	35

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Utvecklingen i samhället är för tillfället snabbare än någonsin tidigare. Globalt gäller de största utmaningarna klimatet och den hållbara utvecklingen, men också de stora förändringarna inom ekonomin och arbetslivet. I Finland finns en oro över den förändrade befolkningsstrukturen och dess inverkan på välfärdssamhället. Den arbetsföra delen av befolkningen kommer här att ha om möjligt en ännu viktigare roll än tidigare inom de närmaste decennierna. Detta samtidigt som arbetsmarknaden med största sannolikhet kommer att stå inför massiva strukturella förändringar, inte minst på grund av ökat utnyttjande av automatisering, artificiell intelligens och robotik (Sitra 2019 s. 2 – 4).

Då den traditionella karriären tidigare bestod av formell utbildning under barndomen och ungdomstiden och därefter utveckling i arbetsuppgifterna, kommer arbetslivets ökade kompetenskrav och behovet av kontinuerligt lärande i framtiden att vara betydande för hela den arbetsföra befolkningen, oberoende utbildningsbakgrund. I Finland med en tradition av en högutbildad arbetskraft, råder det för tillfället brist på kunskap inom flera tillväxtbranscher. Tanken att lärande bara sker på skolorna är föråldrad och kontinuerlig utveckling av kompetens behöver i framtiden vara en klart större del av arbetslivet (Sitra 2019 s. 2 – 4).

I Undervisnings- och kulturministeriets (2019a) strategi fram till 2030 lyfts behovet av ökad kompetens, kreativitet, utforskande och delaktighet i samhället som nyckelfrågor och i den helheten har yrkeshögskolorna en viktig roll. I januari 2019 godkände Undervisnings- och kulturministeriet (2019b) nya finansieringsmodeller för universiteten och yrkeshögskolorna för åren 2021 – 2024. Finansieringsmodellerna består av olika kriterier så som utexamineringar, fortsatt lärande och samarbete, forskning, utveckling och innovation samt övriga strategiska målsättningar som påverkar de olika institutionernas finansiering. För yrkeshögskolornas del ökar de utförda utexaminationernas andel av finansieringskriterierna från tidigare 40% till 56%. För universiteten kommer andelen stiga från 19% till 30%. Det är en väsentlig ökning, med målsättningen att öka antalet studenter och

försnabba utexamineringarna. För tillfället utexamineras 2/3 av alla studenter inom yrkeshögskolorna inom den förväntade studietiden, medan motsvarande siffra är under en tredjedel inom universiteten (Rautio 2018).

I och med denna finansieringsmodell finns det finansieringsmässigt ett stort behov hos högskolorna att prestera utexaminerade studenter. Att även se till att kunna hänga med i utvecklingen vad gäller erbjudna kurser, som ger studenterna möjlighet att inom studierna lära sig relevant kunskap för en arbetsmarknad i snabb förändring, är minst sagt utmanande. Det finns ett behov att se till att de stödfunktioner högskolan erbjuder förbättrar studenternas möjligheter att utexamineras inom den förväntade studietiden. Samtidigt belyser Undervisnings- och kulturministeriet (2017 s. 17) välmåendets betydelse som ett allvarligt orosmoment inom den finska högskoleutbildningen, då många studerande och anställda upplever osäkerhet och stress. För de studerande är brister i kvalitet, kvantitet och tillgänglighet när det gäller vägledning och stödfunktioner en klar begränsande faktor både när det gäller studiernas framskridande och studenternas välmående.

Förutom åtgärderna som påverkar själva utbildningen och studietiden, är det även väsentligt att introducera studenterna till behovet av det livslånga lärandet. Att erbjuda studenterna en inblick i de strategier och tankesätt som behövs för att ge dem möjlighet att vara konkurrenskraftiga på en arbetsmarknad som ställer allt högre krav på arbetskraften, kan visa sig vara lika viktigt för deras framtid som de egentliga studierna. Syftet med det livslånga lärandet är ändå inte uteslutande att svara på arbetsmarknadens krav, utan minst lika betydelsefullt är att ge individen en möjlighet att växa som människa i en vidare bemärkelse (Sitra 2019 s. 2 – 4).

1.2 Yrkeshögskolan Arcada

Som uppdragsgivare för detta arbete fungerar Yrkeshögskolan Arcada i Helsingfors. På sin hemsida definierar Arcada (2020a) sig själva som en modern yrkeshögskola, som erbjuder högklassig utbildning och fortbildning på svenska och engelska för sina 2700 studenter. Högskolan bedriver samarbete med ett nittiototal högskolor och universitet världen över. Som en mångbranch högskola strävar Arcada efter att vara i framkanten av utvecklingen och jobbar målmedvetet inom utbildning, forskning och innovation. En examen

från Arcada inom företagsekonomi, media, kultur, teknik, idrott eller social- och hälsovård skall vara relevant och eftertraktad bland arbetsgivare.

1.3 Problemformulering

Arcada har uttryckt ett behov att bättre kunna marknadsföra sina stödfunktioner till studeranden. Man upplever att det finns många bra existerande funktioner inom högskolans tjänsteutbud, men att det inte finns tillräcklig kunskap om dessa tjänster bland de studerande. Arcada anser vidare att användningsgraden av tjänsterna inte är tillräckligt hög, i synnerhet bland studerande som har utmaningar i sina studier, men även generellt vill man att användningsgraden skall öka.

1.4 Syfte

Syftet med detta arbete är att utveckla ett varumärkeskoncept för Arcadas stödfunktioner till studerande, där det skapas en enhetlig identitet för funktionerna som kan marknadsföras både internt inom Arcada och externt.

1.5 Arbetets struktur

I kapitel två presenteras den teoretiska referensramen för varumärkesprocessen och utvecklingen av varumärket. I det tredje kapitlet presenteras aktionsforskning och valet av forskningsstrategin motiveras. Metoderna för utvecklingen av varumärkeskonceptet redogörs. Den kvalitativa forskningen kommer att fokusera på analys av nuläget och förväntningar när det gäller stödfunktionerna, samt upphov av utvecklingsidéer för varumärkeskonceptet. Denna kvalitativa datainsamling genomförs i en fokusgrupp med representanter ur högskolans personal. I kapitel fyra beskrivs utvecklingsprocessen och presenteras konceptet för varumärket. I kapitel fem diskuteras möjlig vidareutveckling av varumärket.

1.6 Avgränsningar

Även om det nya konceptet för varumärket kommer att ha ett namn och ett förslag på visuell profil, kommer detta inte att vara arbetets huvudfokus, utan fokus ligger på arbetsprocessen. Arbetsprocessen kommer att följa metoden för allmän designprocess inkluderande planering, utforskande av kontext och skapande av idé för varumärket. I denna process ingår också oftast prototypande och utvärdering av koncept, men den delen kommer inte att inkluderas i detta arbete. Arbetet kommer att resultera i ett förslag på ett varumärke baserat på den kvalitativa forskningen om nuläget för stödfunktionerna. Det varumärke som på basen av detta presenteras kommer inte förankras för ytterligare kommentarer hos varken Arcadas personal, eller de studerande. Arbetet kommer inte heller att ta ställning till en möjlig struktur för de olika funktionerna inom det nya konceptet och kommer således inte att behandla behovet av möjliga omstruktureringar eller implementeringar som skulle genomföras i praktiken.

2 TEORI

Inom detta kapitel kommer jag att behandla den teoretiska referensramen gällande varumärken utgående från följande frågeställningar:

Vad består ett varumärke av och varför behövs det?

Vad är typiskt för en varumärkesprocess gällande ett varumärke för en tjänst?

Hur går man tillväga för att utveckla ett varumärke?

2.1 Vad är ett varumärke?

Att identifiera vad som utgör ett varumärke är inte så enkelt som det kanske först kan verka. Visst, man kan identifiera ett specifikt varumärke genom till exempel ett namn, en logotyp, en slogan och kanske ett typsnitt. Men i en större kontext är ett varumärke betydligt mer mångfacetterat än så. Varumärken kan stå för, och bidra med, identitet, betydelse, personlighet, attityd, inspiration och i vissa fall till och med passion. För kunden, i relation till företaget, representerar varumärket en förväntan om vad som kommer att levereras eller upplevas. Där namnet och logotypen bildar en varumärkesidentitet, skapas

bland annat varumärkets image, rykte och karaktär främst av hur varumärket upplevs av kunderna (Gronlund 2013 s. 2 – 4, Temporal 2015 s. 11 – 12).

I en verklighet där kunderna konstant översvämmas av information i otaliga kanaler, erbjuder varumärket företaget en identitet och på det sättet en möjlighet att differentiera sig. Varumärket representerar företagets kultur, dess värderingar och kredibilitet. Varumärket fungerar som en sorts personlighet för företaget som kunden kan välja att identifiera sig med och vara trogen mot eller avfärda, alternativt förhålla sig likgiltig till. För ett företag är det viktigt att varumärket lyckas vara representativt för dess kärnvärderingar, då konsekvenser mellan det som förmedlas genom varumärket och kundens faktiska upplevelser i relationen till företaget oftast sker i en negativ bemärkelse, så att företagets, produktens eller tjänstens anseende hos kunden försämras (Gronlund 2013 s. 9 – 11, Wheeler & Millman 2017 s. 108).

Via varumärket kan företaget förmedla varierande information som företagets vision, värderingar, kapacitet, positionering, kompetens och värdeproposition. För mindre aktörer kan det i första hand helt enkelt också handla om att förmedla information om företagets existens. Det samma kan gälla för varumärken för produkter och tjänster, där varumärket i sig kan vara en identifikation för en ny, eller mindre känd, produkt eller tjänst som kunden inte känner till sen tidigare. Varumärke fungerar även som en särskiljande faktor mot snarlika produkter och tjänster (Gronlund 2013 s. 9 – 11, Wheeler & Millman 2017 s. 13).

2.2 Behovet av ett varumärke

Varumärket behövs för att differentiera ett företag, en produkt eller en tjänst från andra på marknaden. Kunder väljer varumärken baserat på känslomässiga associationer, som kan basera sig på allt från ambitiöst skapande av en viss image, status eller annat som ger dem en bra känsla. I mindre kommersiella sammanhang, som när det gäller Arcadas stödfunktioner för studerande, är motivationsfaktorerna annorlunda, men likväl finns liknande behov för differentiering och framför allt identifikation. Varumärket kan också vara ett verktyg för att kommunicera framsteg och utveckling gällande tjänsterna, för att öka deras attraktivitet. Detta gäller även om tjänsterna inte i sig har en klar konkurrent som

kunderna, i detta fall de studerande, kan välja istället. Alternativet är istället att tjänsterna inte används alls, med negativa följder på bland annat framsteg i studierna och välmående bland studenterna. Även om motiveringarna inte är lika tydligt kommersiella som i många andra fall, finns även här behovet att skapa dragningskraft till tjänsterna, i stället för att behöva väcka intresse främst genom utgående kommunikation. Ett framgångsrikt varumärke i ett icke-kommersiellt sammanhang utmärker sig ändå ofta delvis på andra grunder än de rent kommersiella varumärkena. (Temporal 2015 s. 9 – 13).

2.3 Tjänsteprocessen som en del av varumärket

Då ett varumärke utvecklas kallas det för en varumärkesprocess, vilket ofta också kallas varumärkesbyggande. Det innebär hur ett varumärkes image växer fram och utvecklas. I tjänstesammanhang kan ett varumärke anses vara en del av en tjänsteprocess. Varumärket kan särskilja en tjänst från övriga snarlika tjänster genom namn, termer, tecken och så vidare, men själva serviceprocessen utgör ändå hjärtat av varumärket. Jämfört med en mer traditionell syn på varumärken, kopplad främst till konsumentvaror, är kundens roll i skapandet av varumärkesbilden avsevärt mycket mer betydelsefull när det gäller tjänster. Det är viktigt att man inte separerar tjänsteprocessen och varumärkesprocessen från varandra, i och med att de är så starkt knutna till, och beroende av, varandra. Ifall fokus främst ligger på varumärkesprocessen, är risken stor att uppmärksamheten på tjänsteprocessen och dess grundläggande mål att utveckla och upprätthålla kundrelationerna kan bli lidande. Även om varumärkeskonceptet skulle vara bra kan det förstöras av en svag serviceprocess (Grönroos 2015 s. 301 – 303, 309 – 310).

Grönroos (2015 s. 303 – 304) förhåller sig skeptisk till uttrycket varumärkesbyggande då det används som ett begrepp för att beskriva en image som marknadsföraren vill skapa och ge varumärket. Enligt Grönroos är verkligheten inte den att ett varumärke byggs upp för att sedan kunna uppfattas av kunderna. Istället uppfattar kunden alla steg och varje budskap i varumärkesprocessen och bildar sig sedan sin egen uppfattning av sin personliga varumärkesimage för ett specifikt varumärke. Det är viktigt att ta i beaktande att kundens alla tidigare erfarenheter påverkar denna syn på varumärket. I och med detta kan man anse att varumärket alltid är synonymt med en varumärkesimage och att kunden således alltid har en aktiv roll i varumärkesprocessen.

I och med att alla budskap kopplas till varumärket och påverkar dess image hos kunden, kommer all kommunikation att vara en del av varumärkesprocessen. Det gäller bland annat budskap från personal, system, planerad marknadsföringskommunikation, webbsidor, word of mouth och diskussioner på sociala medier. Det uppstår och utvecklas en relation mellan kunden och varumärket. Istället för att kalla denna process för varumärkesbyggande kunde man enligt Grönroos (2015 s. 307) tala om att skapa varumärkesrelationer vars målsättningar är att skapa varumärkesengagemang hos kunden. Det är viktigt att uppmärksamma att alla inom företaget fungerar som ambassadörer för varumärket i all kommunikation de har med kunderna, men även internt inom organisationen. Att försöka utveckla en image eller varumärkesrelationer som inte återspeglas i företagets kultur är inte hållbart. Hela företagets kultur och dess värderingar är helt enkelt en central grund för hela varumärkesprocessen (Rickman 2012 s. 197 – 198).

2.4 Varumärkesutveckling

Det kan finnas olika omständigheter som skapar ett behov för utveckling av ett varumärke. Det kan handla om ett helt nytt företag, tjänst, produkt eller kanske är man tvungna att genomföra ett namnbyte. Eller så kan det handla om ett behov att friska upp eller tydliggöra ett företags, en produkts eller en tjänsts identitet. Då man inleder en utvecklingsprocess är det viktigt att identifiera problem man försöker lösa och möjligheter man vill ta vara på genom processen. Att så bra som möjligt kunna analysera den nuvarande situationen och urskilja möjliga problem, är väsentligt för att kunna åstadkomma ett så bra slutresultat som möjligt. Det är också av yttersta vikt att lägga upp mål för processen och inbjuda kreativa lösningar. För att underlätta processen vill man involvera kunniga personer som har förmågan att uppmärksamma behov, har en nyfikenhet och strävan till utveckling och förbättring, och som har kapacitet att se nya lösningar för existerande tillvägagångssätt (Gronlund 2013 s. 119 – 122, 126 – 127, Wheeler & Millman 2017 s. 7).

2.4.1 Utvecklingsprocessen

Då själva utvecklingsprocessen inleds kan det vara skäl att genomföra en idésession, som spinner vidare på det förberedande arbete som gjorts. Genom hela processen är det viktigt

att kundens roll i varumärkesrelationen kontinuerligt hålls i fokus och att det faktum att det i slutändan är kundens uppfattning som avgör ifall utvecklingsarbetet varit lyckat eller inte. Fokus behöver vara på hur varumärket, den kommunikation och de insatser som är förknippade med det upplevs av kunden och hurdana känslor dessa väcker hos kunden. För att väcka kundens intresse att skapa en relation med varumärket behöver varumärket kunna erbjuda kunden värde, och även kunna leverera det slutresultat som kunden förväntar sig baserat på den kommunikation som varumärket förmedlar (Gronlund 2013 s. 180 – 183).

2.4.2 Namn

Även om varumärket är mer än själva namnet och dylika lätt identifierbara aspekter av varumärket, är det vad som initialt skapar den första interaktionen med kunden, och förhoppningsvis väcker ett intresse. Namnet är tillsammans med logotypen den lättast identifierbara identifieringsfaktorn för ett varumärke och är grunden för hela varumärkesidentiteten. Naturligtvis är namnet och vad det förmedlar för känsla av yttersta vikt för varumärkets potential. Ett bra och effektivt namn är betydelsefullt, belysande och särskiljande, med en positiv konnotation. Det är också viktigt att namnet fungerar väl visuellt i grafiskt material, logotyp och text. (Wheeler & Millman 2017 s. 27)

2.4.3 Logotyp och slogan

Logotypen är den vanligaste visuellt kännetecknande markören för ett varumärke. En fungerande logotyp är förutom en visuell representation av varumärkets image också en möjlighet att utveckla varumärkets budskap och ge det en ytterligare dimension. Detta budskap kan utökas med en slogan eller ett motto, som är ett bra sätt att sammanfatta och förstärka ett varumärkes budskap. En bra slogan kännetecknas ofta av ett kort och enkelt budskap som fångar varumärkets andemening och målar upp en ordbild som är lätt att komma ihåg, ta till sig och som gärna belyser de behov hos kunden som varumärket vill tillfredsställa. Målsättningen är att en slogan fångar och lyfter fram varumärkets grundidé på ett unikt sätt som undviker att vara klyschigt och förutsägbart. (Gronlund 2013 s. 138 – 140, Rickman 2012 s. 202 – 203)

2.4.4 Budskap

För att ett varumärkes budskap skall ha en möjlighet att nå ut till kunden och väcka en positiv respons är det viktigt att budskapet känns och upplevs genuint. Då målsättningen är en varumärkesrelation som föder engagemang hos kunden finns ett krav att budskapet förmedlar mening och en avsikt som genererar en önskad respons. Detta föder en växelverkan vilket alla relationer i grunden handlar om. Kundens handlingssätt kan påverkas antingen genom manipulation eller genom inspiration. Det är mycket vanligt att företag väljer att använda sig av manipulation i sin kommunikation, antagligen för att det både är lättare och i vissa fall mer effektivt på kort sikt. På lång sikt är inspiration dock så gott som alltid att föredra och det alternativ som fungerar som katalysator för verkligt framgångsrika varumärkesrelationer. Ett bra sätt att inspirera är genom berättande, genom så kallade *storys*. En riktigt god varumärkesstory är fortlöpande, genomträngande och reaktiv. Den är inte bara en stor story utan en övergripande samling så kallade *mikrostorys*, där det alltid finns möjligheten att kommunicera med kunden på ett sätt som är underhållande och engagerande. (Solis 2015 s. 188 – 190).

För att upprätthålla kundernas uppmärksamhet och verkligen inkludera dem i varumärkesrelationen behöver kontakterna organiseras och planeras enligt tre teman: *handling*, *reaktioner/interaktioner* och *transaktioner*. Handling är alltid mer värdefullt än ord och målsättningen skall vara att erbjuda en intuitiv lösning på de behov kunden har. Reaktioner är emotionella svar på interaktioner, där de gäller att planera hurdana reaktioner man vill att kunden skall ha, vilka som är involverade och vad kunden skall få ut av interaktionen. Slutligen är transaktioner inte begränsade till försäljning och inköp, utan engagemang föds av växelverkan, där inspiration föder en vilja hos kunden att lära sig mer om varumärket och andra kunders erfarenheter med varumärket. Det är ett viktigt steg i skapandet av lojala och engagerade kunder (Solis 2015 s. 191).

2.5 Kanomodellen

För att i utvecklingsarbetet, där man i detta fall vill lösa problem och vidta åtgärder som påverkar kunderna av en tjänst, är det viktigt att lägga kunden i fokus. Det kan handla om externa kunder, eller interna kunder i de egna processerna. I det här fallet avses med kund

en användare av tjänsten som påverkas av de förändringar man vill genomföra. Ofta finns det flera olika sorters kunder som behöver identifieras och beaktas. Då dessa kunder identifierats behöver man klargöra deras behov och önskemål, vilket kan innefatta en bred skala av upplevelser och förväntningar. Det är ofta en utmanande uppgift, men den är också grundläggande för hur de planerade utvecklingsåtgärderna kommer att emottas, dvs om förändringarna kommer att anses vara bra eller dåliga. För att säkerställa ett lyckat utvecklingsprojekt är det viktigt att urskilja de mest betydelsefulla egenskaperna som påverkar slutresultatet och den upplevda kvaliteten bland kunderna, projektets *kritiska faktorer*. För detta ändamål kan man använda sig av Kanomodellen för att identifiera behov som påverkar kundtillfredsställelsen (Sörqvist & Höglund 2007 s. 76 – 77).

Kanomodellen används för att identifiera tre grupper av kundbehov. Dessa är:

Basbehov

Ett basbehov kan anses så självklart att det inte tillför något mervärde för kunden ifall det uppnås, och kan därför inte som enda uppfyllt behov bidra till nöjda kunder. Däremot kan ett otillfredsställt basbehov väcka stort missnöje hos kunderna. Basbehoven är outtalade behov, nästan omedvetna, som kunden anser så uppenbara att den inte kommer att uttrycka dessa behov. Det är upp till företaget att identifiera basbehoven och säkerställa att de uppfylls för att undvika negativa kundupplevelser. Tillfredsställda basbehov skapar *nödvändig kvalitet* (Bergman & Klefsjö 2001 s. 309 – 310).

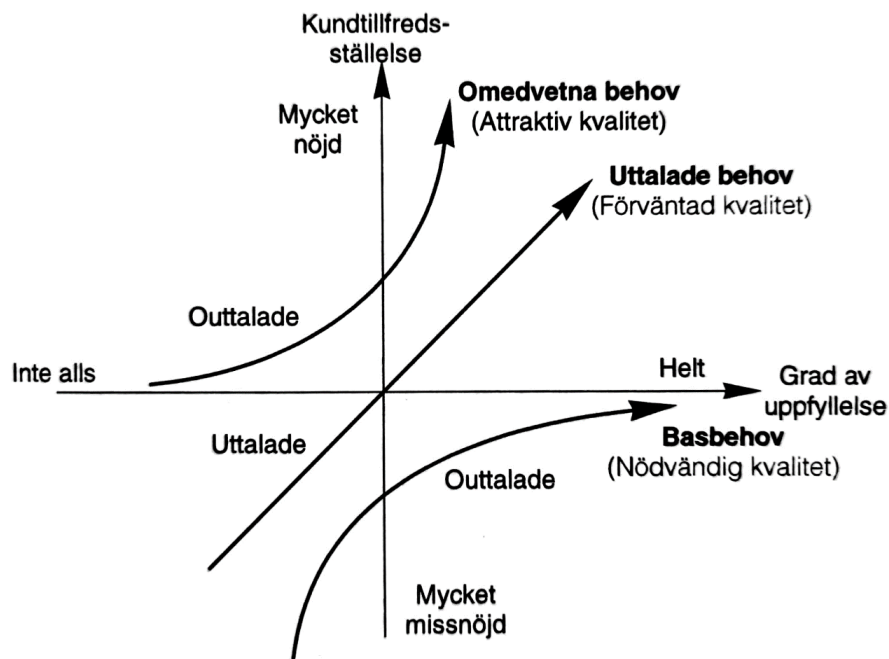
Uttalade behov

Behoven uppfattas som viktiga av kunden och det finns en förväntning hos kunden att dessa behov tillfredsställs. Kunden har även en förmåga att beskriva och uttrycka dessa behov ifall denne tillfrågas om dem. Genom att vara bättre än konkurrenterna på att fylla behoven hos kunderna kan företaget skapa en konkurrensfördel och bättre ställning på marknaden. Genom att tillfredsställa de uttalade behoven åstadkoms *förväntad kvalitet* (Bergman & Klefsjö 2001 s. 309).

Omedvetna behov

Det finns även behov som kunden inte själv känner till att den har, eller så kan det handla om att kunden inte har förväntningar på att en viss sorts behov kunde uppfyllas. I dessa

fall kan kunden inte uttrycka sina behov även om kunden skulle tillfrågas om behoven. Om företaget lyckas identifiera och tillfredsställa dylika omedvetna behov finns det potential för stora konkurrensfördelar och möjlighet att skapa lojala kunder. Uppnår företaget ett läge där de erbjuder något extra och fyller omedvetna behov har de lyckats skapa *attraktiv kvalitet* (Bergman & Klefsjö 2001 s. 309 – 310).



Figur 1. Kanomodellen enligt Bergman & Klefsjö (2001, s. 311), som visualiserar inverkan på kundtillfredsställelsen då de olika behovskategorierna uppfylls.

Kanomodellen kan användas för att utvärdera befintliga lösningar eller för att utveckla nya koncept. I vidareutveckling av koncepten används Kanomodellen för att identifiera och implementera lösningar som bidrar till högre kundvärde. I denna process kan det förutom de redan nämnda *basbehoven*, *uttalade behoven* och *omedvetna behoven* även vara möjligt att identifiera *likgiltiga attribut*. De likgiltiga attributen kan vara lösningar som kan ha implementerats för att fylla något behov, men som i själva verket inte tillfredsställer vare sig uttalade eller uttalade behov, utan är lösningar som kunderna inte bryr sig om alls. Identifierade likgiltiga attribut kan strykas helt och hållet (Wikberg Nilsson et al. 2015 s. 210 – 211).

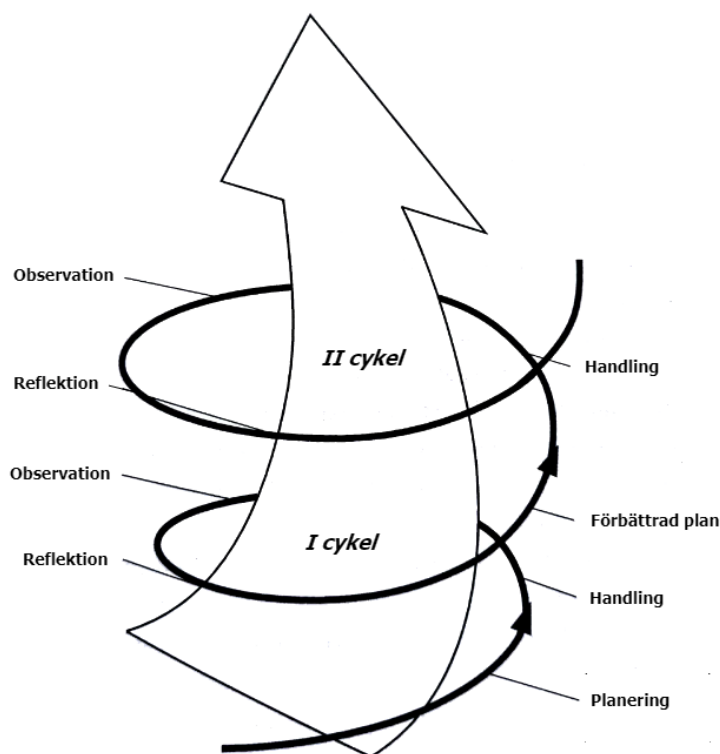
3 METOD

Som en utgångspunkt för ett examensarbete ligger välformulerade forskningsfrågor. Med illa formulerade eller preciserade forskningsfrågor är risken stor att arbetet kommer att sakna fokus och att syftet med arbetet blir oklart. Forskningsfrågorna styr litteratursökningen, påverkar beslut om metoder och styr beslut om vilka data som skall samlas in och från vem detta skall göras. Även analys och resultat styrs i högsta grad av de specificerade forskningsfrågorna. Då forskningsfrågorna etablerats är det dags att välja metod, där det ofta handlar om ett val mellan kvantitativa och kvalitativa metoder. Alternativt kan det vara aktuellt med en kombination, så kallad flermetodsforskning. I valet av metod är det skäl att fundera över metoden som bäst lämpar sig för insamlande av data för att kunna besvara forskningsfrågorna och hur det empiriska materialet kan bearbetas och analyseras (Ahrne & Svensson 2015 s. 9, 18, Bryman & Bell 2017 s. 104 – 105).

3.1 Aktionsforskning

Mitt arbete behandlar en specifik organisation, Yrkeshögskolan Arcada, och forskningsfrågornas fokus ligger på att förstå den nuvarande situationen och utvecklingsbehovet när det gäller högskolans stödfunktioner. I detta fall är det ändamålsenligt att använda sig av aktionsforskning som forskningsstrategi för att skapa en förståelse för verkligheten kring problemen som det nya varumärkeskonceptet skall ha för avsikt att lösa.

Aktionsforskning lämpar sig speciellt bra för småskaliga och till naturen praktiska forskningsprojekt, ofta inriktat på förändrings- och utvecklingsfrågor. Kännetecknande för aktionsforskningen är även en cyklisk process där inledande resultat ger möjligheter till förändringar som då de genomförts fungerar som utgångspunkt för vidare undersökningar. I nyckelroll i forskningsprocessen är deltagarna vars deltagande i processen är aktivt. Aktionsforskningen drivs av behovet att lösa verkliga praktiska problem. Det som gör den unik som forskningsstrategi är deltagarnas involvering, där forskningen och handlingen är integrerade. Detta är en väsentlig kontrast till många forskningsstrategier där forskningen utförs i strikt styrda miljöer och resultatens validitet och trovärdighet hänger på att deltagarna inte påverkas av de som utför forskningen (Denscombe 2018 s. 173 – 174).



Figur 2. Aktionsforskningens cykliska utvecklingsprocess enligt Heikkinen et al. (2007 s. 81) översatt av skribenten.

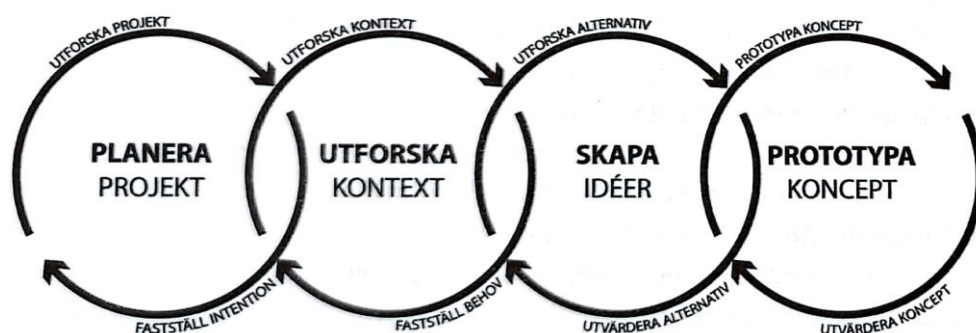
Aktionsforskningen lämpar sig utmärkt för den process som detta arbete behandlar. I synnerhet då forskningsobjektet är en specifik tjänst inom en specifik organisation och det inte finns behov att kunna återskapa resultaten i en annan miljö. Syftet är även att få ett konkret resultat, i form av ett utvecklat koncept som kan implementeras i organisationen. Det existerar alltså inget behov att bidra med insikter till tidigare forskning inom området. Det är även ändamålsenligt att inom ramen för aktionsforskningen kunna ge både deltagarna och skribenten möjligheten att vara aktivt deltagande i processen, där forskningsprocessen i själva verket blir ett ömsesidigt samarbete med ett gemensamt syfte som resulterar i ett nytt varumärkeskoncept för Arcadas stödfunktioner för studerande. I enlighet med arbetets avgränsning kommer den för aktionsforskningen kännetecknande cykliska processen begränsas till endast den första cykeln (Denscombe 2018 s. 174 – 178).

Aktionsforskning är en strategi som styr forskningens syfte och design, men är inte i sig en metod. Datainsamlingens form inom aktionsforskningen kan bestå av kvantitativ, kvalitativ eller av en flervalmetod. I detta arbete kommer datainsamlingen att vara kvalitativ i form av en utvald fokusgrupp. De utvalda deltagarna skall ha kompetensen, om ämnet

och organisationen, som krävs för att bilda en miljö där alla deltagare i aktionsforskningen gemensamt kan bidra, och jag som forskare i den kontexten kan erhålla den information och kunskap jag behöver för att kunna fullfölja arbetets syfte.

3.2 Aktionsforskningens metoder för utveckling av varumärket

Inom aktionsforskning finns det många exempel på olika sorters utvecklingsprocesser, men den som detta arbete behandlar liknar mest en designprocess. Även de kan vara varierande i natur och skala, men följer ofta några grundprinciper. Frågorna som leder processen är vad den egentliga intentionen är, det vill säga vad den nya lösningen förväntas bidra till, vad problemet är som man förväntas lösa och vilka drivkrafter som styr förändringsarbetet (Wikberg Nilsson et al. 2015 s. 28 – 33).



Designprocess. Illustration: Åsa Wikberg Nilsson

Figur 3. Designprocessen enligt Wikberg Nilsson et al. (2015, s. 29) där de tre första stegen av processen är relevanta för detta arbete.

3.2.1 Projektplanering

Planeringsstadiet bestod av en första kontakt med uppdragsgivaren Arcada där behovet för ett varumärkeskoncept för yrkeshögskolans stödfunktioner lyftes och problemformuleringens och frågeställningarnas grundramar etablerades. Även några antaganden från uppdragsgivarens sida gällande nuläget gavs.

3.2.2 Utforskning och idéskapande i fokusgrupp

Utforskningsstadiet består av litteraturgenomgång av relevanta teorier och processmetoder inom området. I enlighet med aktionsforskningens kännetecknande integration av forskning och handling kommer utforskningen även ske simultant med handlingen i form av fokusgruppstillfällen. Fokusgruppen kommer att bestå av 3 – 5 utvalda experter inom Yrkehögskolan Arcada, där målsättningen är att säkerställa att deltagarna har tillräckligt bred kunskap om organisationen och ämnet för att kunna bidra, dels med utvecklingsidéer, dels med viktiga insikter som jag som forskare är beroende av. Deltagarna skall representera åtminstone Arcadas studieservice, marknadsföringsenheten och någon eller några av de olika delområden inom stödfunktionerna till studerande.

Utforskningen och det idéskapande stadiet kommer att genomföras simultant i fokusgruppen med hjälp av Kanomodellen. Kanomodellen avses användas för att utvärdera den befintliga verkligheten och som grund för vidareutvecklingen av konceptet. Kanomodellen ämnar lyfta fram de attribut som användare av tjänsterna tar för givet och vilka attribut som ökar tillfredsställelse, upplevd kvalitet och värde. Detta är väsentligt för att kunna ta beslut om vilka aspekter av stödtjänsterna som skall vara grundpelare i varumärkeskonceptet, för att detta skall kunna marknadsföras på ett ändamålsenligt sätt. (Wikberg Nilsson et al. 2015 s. 210 – 211).

3.2.3 Presentation av konceptet

Prototypstadiet från designprocessen enligt Wikberg Nilsson et al. (2015) kommer inte att vara en del av detta arbete utan ett förslag på varumärkeskoncept kommer att presenteras baserat på de insikter som skapats under de tre första stadierna i designprocessen och kommer att bestå av skribentens egna subjektiva tolkningar på det insamlade empiriska materialet och de idéer och tankar som lyfts inom fokusgruppen i det utforskande och idéskapande stadiet. En vidareutveckling likt en andra cykel i aktionsforskningens utvecklingsprocess, eller förslag på hur det presenterade konceptet möjligen kunde implementeras och förankras inom organisationen på Arcada eller hos studenterna, står utanför omfattningen av detta arbete.

3.3 Tillförlitlighet

I och med att man i kvalitativ forskning inte kan argumentera för forskningens trovärdighet med statistisk signifikans är man tvungen att skapa trovärdighet på andra sätt. Det är också svårt att applicera ett krav på tillförlitlighet genom att undersökningen, liksom kvantitativa undersökningar, skall kunna återskapas. I aktionsforskning anses detta inte heller vara ett krav på undersökningen i och med att man inte kan anta att aktionsforskaren kommer att vara opartisk eller objektivt inställd till forskningen, i och med sitt aktiva angreppssätt. En viktig aspekt är att skapa transparens genom att tydligt visa forskningsprocessen och tankegången bakom den. Då forskningen görs på en verklighet inom en specifik och begränsad omgivning är det viktigt att forskaren kan producera en tillräckligt fullständig redogörelse för de rådande detaljerna i den miljö där forskningen utförs, för att ge andra personer en möjlighet att evaluera ifall forskningens resultat, åtminstone delvis, kan antas vara överförbara till andra miljöer (Ahrne & Svensson 2015 s. 24 – 25, Bryman & Bell 2017 s. 380 – 382, s. 393 – 394, Denscombe 2018 s. 184).

4 UTVECKLINGSPROCESSEN

För utvecklingsprocessen av varumärket valde jag att börja med att själv planera hur ett varumärkeskoncept kunde vara uppbyggt baserat på den information som fanns att tillgå på Arcadas webbplats. Utforskningsfasen bestod av ett fokusgruppsmöte med anställda på Arcada vilket fungerade som grund för det idéskapande arbetet.

4.1 Planering

Jag inledde det planerande arbetet med att skapa en målbild för varumärkeskonceptet, bestående av vad jag ville att varumärket skulle tillföra för värde och vilka delområden det skulle kunna omfatta. Detta arbete inleddes med att undersöka Arcadas offentliga information om vilka existerande stödfunktioner som existerade och ifall Arcada kommunicerade några målsättningar med dessa.

4.1.1 Stödfunktionerna på Arcada

Arcadas stödfunktioner till studerande finns presenterade på start.arcada.fi (Arcada 2020b), en portal för studentinformation som verkar vara riktad uteslutande till nuvarande studenter på Arcada. Det är åtminstone min tolkning då start.arcada.fi inte nämns överhuvudtaget på framsidan på Arcadas webbplats (Arcada 2020c) eller under Studera på Arcada (Arcada 2020d). Med andra ord måste studenterna få information om portalens existens på annat sätt. Jag antar att de får denna information då de inleder sina studier på Arcada.

Portalen består av flera underrubriker som ”Mina studier” och ”Ny student”. ”Mina studier” fokuserar på det praktiska kring studierna, som läsårsanmälan, studieplaner, kurser, institutioner med mera. Stödfunktionerna presenteras under ”Stöd och service” och består av bland andra matematikstöd, studieteknik och stresshantering, samtal med låg tröskel, specialpedagogiskt stöd. Stödfunktionerna är tydligt riktade till studenter med utmaningar i studierna och indelade enligt olika problemområden, som kan antas vara representativa för de vanligaste utmaningarna som studenterna behöver hjälp att lösa för att kunna avklara sina studier.

4.1.2 Arcadas ledningssystem

Arcada har ett ledningssystem som grundar sig på PDCA-modellen, vars syfte är att åstadkomma systematiskt förbättringsarbete genom fyra steg: Planera (Plan) – Implementera (Do) – Utvärdera (Check) – Förbättra (Act). Arcada strävar efter att kontinuerligt utveckla verksamheten för att vara en nationellt och internationellt attraktiv och konkurrenskraftig högskola. Detta görs genom att utveckla tillvägagångssätt och rutiner för att kontinuerligt bedöma utbildningens och forsknings- och utvecklingsverksamhetens relevans, effekt och genomslagskraft. Arcadas kvalitetskultur bygger på resultatmedvetenhet och växelverkan med omvärlden. Alla såväl studenter som medarbetare bidrar genom personligt ansvarstagande, gemensam aktivitet och en öppen kommunikation till att Arcada förverkligar sina målsättningar (Arcada 2020e).

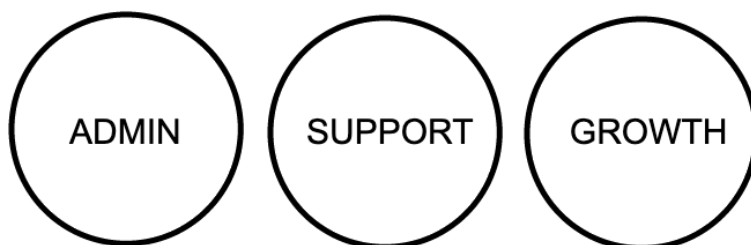


Figur 4. Arcadas ledningssystem som grundar sig på PDCA-modellen (Arcada 2020e).

I och med att personligt ansvarstagande, gemensam aktivitet och öppen kommunikation är centrala för Yrkehögskolan Arcadas verksamhet finns det ett stort behov att uppfylla dessa målsättningar när det gäller samverkan mellan Arcada och de studerande på högskolan. En viktig roll i detta har de så kallade stödfunktionerna till studerande som högskolan erbjuder.

4.1.3 Varumärkets målbild

Baserat på den information som fanns tillgänglig på webbsidan kände jag att stödfunktionerna verkade mycket fokuserade på två delområden, dvs det administrativa gällande studierna och det stödande och problemlösande. För att skapa en klarare målbild valde jag att dela upp funktionerna i tre kategorier: *Admin*, *Support* och *Growth*.



Figur 5. Skribentens egen definition och kategorisering av Arcadas nuvarande stödfunktioner.

Mitt antagande på basen av den information som fanns tillgänglig offentligt vara att majoriteten av alla stödfunktioner var koncentrerade i den kategori jag kallar Admin. Det fanns även stödfunktioner för specifika behov inom den kategori jag kallar Support. Det jag dock ansåg att verkade saknas så gott som helt var den kategori som jag valde att kalla Growth. Med Growth, tillväxt, avser jag utvecklande verksamhet, oberoende om det skulle vara i form av coaching, seminarier eller något annat. I min tanke är det kännetecknande för Growth i det här fallet att det handlar om verksamhet som har som målsättning att utveckla, inte lösa problem.

Min målbild för varumärket var i detta skede att höja fokus på Growth-kategorin och att i och med detta även kunna använda varumärket mer även i extern kommunikation, exempelvis för att kunna göra Arcada mer attraktivt till potentiella nya inhemska och internationella studenter. Jag upplevde även att det inom Growth-kategorin kunde finnas utrymme för att förstärka processer inom vilka de utvecklingsmål som nämns i Arcadas ledningssystem skulle kunna uppnås. I nuläget verkade det inte som att det fanns så mycket möjligheter för studenterna att på ett brett plan bidra till den utveckling av verksamheten som är ett utsatt mål inom ledningssystemet.

4.2 Fokusgruppstillfälle

Fokusgruppstillfället valdes tidigt i arbetsprocessen som en nödvändig del av den valda forskningsstrategin. Målsättningen med tillfället var att skapa en förståelse för nuläget på Arcada och de utmaningar som existerar, men även få en bild av de möjliga förbättringsförslag som de anställda på Arcada som jobbar med dessa frågor redan kunde tänkas ha. Som underlag för tillfället presenterade jag min indelning av funktionerna i de tre kategorierna Admin, Support och Growth. Fokusgruppen bestod av sex anställda på Arcada, vars expertis och roller i organisationen innebär att de var de bäst lämpade personerna att delta i fokusgruppstillfället.

Tidigt under tillfället blev det tydligt att denna helhet gällande stödfunktionerna är mycket komplex och att det finns oerhört många parametrar som behöver tas i beaktande. Det existerade en klar koncensus om att det finns ett behov att göra dessa funktioner mer kända och lättillgängliga för studenterna.

Det är bara så många olika tjänster och otroligt många olika aktörer. Hur skall jag som student veta att det är lärartutor som gäller om det gäller branschen, det är amanuensen om det gäller studierna men om jag skall ha betyg så då är det igen studieärenden. - fokusgruppsmedlem 6

Jag tror vi har ett problem att paketera det vi idag har på ett bättre sätt - fokusgruppsmedlem 3

Den största utmaningen är dock kopplad till resurser, både i hänseende till vilka funktioner som kan erbjudas och i frågan om att klara av att utveckla och förädla möjliga idéer. De nuvarande tjänsterna är långt personknutna, dels till den specifika tjänsteleverantören, dels till de studerande som utnyttjar tjänsterna. Det är en enorm styrka i den bemärkelse att man anpassar tjänsten till den som utnyttjar den, men i ett större perspektiv orsakar det avsevärda begränsningar i skalbarheten av tjänsterna. Det verkar existera utmaningar i vad som kan utlovas och vad som kan erbjudas ur ett resursperspektiv. Utbudet kan variera från år till år, beroende på vilka personresurser som finns tillgängliga. Min tolkning var även att det verkar saknas en övergripande strategi som styr tjänsteutbudet.

Men jag vill komma tillbaka till det som [fokusgruppsmedlem 5] sa att vi kan inte bara paketera snyggt om tjänsterna sen inte finns tillgängliga när de behövs, t.ex. p.g.a. resursbrist. - fokusgruppsmedlem 3

Man upplevde också att det fanns en stor utmaning i hur tjänsterna skulle kunna göras så attraktiva som möjligt till så stor andel av studenterna som möjligt. Arcada har ett mångsidigt utbud av utbildningar och det finns stora variationer hur dessa är uppbyggda. Det finns även stora skillnader i studenternas intressen, hur de vill ha möjlig hjälp samt vad de upplever som viktigt. Dessutom behöver man ta i beaktande kulturella skillnader, i synnerhet när det gäller studenter från andra länder.

Sen måste man komma ihåg gällande kunden att det finns otroligt mycket heterogenitet i 'studenten' - fokusgruppsmedlem 6

Vidare var en av de största utmaningarna som lyftes att få studenterna att aktivera sig i verksamhet som inte är direkt kopplad till kurser och således prestationer i form av studiepoäng. Studenterna är helt enkelt inte villiga eller motiverade att lägga ner extra tid utanför den dagliga verksamheten kring studier och kurser, i synnerhet inte om de inte har en helt klar bild av vilket mervärde det skulle ge dem.

What's in it for me? Vad får jag ut av det? - fokusgruppsmedlem 2

*Min erfarenhet är nog att man på något sätt borde vara i klass, för det är nog där du bemöter studenten. Hemskt få deltar i något som är utanför skolan ...
Det behövs nog att man träffas i klass och att det är obligatoriskt.
- fokusgruppsmedlem 2*

Ett evenemang som nämndes som exempel på detta var My Future Work, ett årligt nätverksevenemang som ordnas av Arcada i skolans utrymme och som samlar arbetsgivare, studenter, arbetslivsexperter och utbildningsexperter. Evenemanget fungerar som ett rekryteringsevenemang i mässförm där studenter kan hitta potentiella kommande arbetsgivare, sommarjobb eller praktikplatser. Men studenterna kan även delta i föreläsningar och till exempel CV-klinik eller mentorering. Samtidigt som evenemanget ansågs som viktigt och nödvändigt och som ett exempel på existerande verksamhet inom Growth-kategorin som presenterades, så är det även mycket arbetsdrygt att genomföra och det ansågs att studenterna inte aktiverar sig tillräckligt. Deltagarprocenten bland studenterna ansågs helt enkelt vara helt för låg. Det som är oklart är ifall detta beror på brister i kommunikationen, dvs att studenterna för dåligt känner till evenemanget och vad det kan erbjuda, eller ifall innehållet inte upplevs som tillräckligt intressant för studenterna.

4.2.1 Varumärkets roll i organisationsstrukturen

I diskussionen i fokusgruppen fanns en enighet om att de stödfunktioner och utvecklande verksamhet som föreslås inkluderas i det nya varumärkeskonceptet behöver förankras i organisationen på det sätt att det kunde inkluderas i studenternas dagliga verksamhet, helst som en del av kursutbudet. Hur detta i praktiken skulle genomföras skulle kräva

noggrann planering i rätt stor omfattning. En stor linjedragning skulle behöva göras om hur denna verksamhet borde inkluderas i hela organisationens målsättningar och strategi.

Jag känner att det skulle finnas ett behov att måla upp allt detta som en stor bild för att kunna få en överskådande bild på allt som skall inkluderas. För mycket som vi har är faktiskt ganska bra, men det handlar om att få grepp på den stora bilden för att också kunna utveckla helheten.

- fokusgruppsmedlem 2

Naturligt är att fokus i markant utsträckning ligger på det deltagarna i fokusgruppen kallade för yrkeskompetens, dvs den kompetens högskolan har som målsättning att lära ut till sina studenter inom de olika utbildningarna. Det är även yrkeskompetensen som fungerar som bas för förutsättningarna för en utexaminerad student att kunna ha en karriär inom den bransch den utbildat sig till under sin tid på högskolan.

Och vi har ju nog ett säljarbete internt som behöver göras, att alla är villiga att bemöta en förändring, för jag tror nog att det är det här som vi behöver.

- fokusgruppsmedlem 2

Fokusgruppsmedlemmarna var dock även överens om att vikten av att lära ut vad gruppen valde att kalla för livskompetenser absolut inte får försummas. Det upplevdes att detta nya varumärke kunde användas som ett verktyg för att säkerställa att även vikten av att lära ut dessa livskompetenser uppmärksammas. Och som en viktig del i detta ansågs behovet att få denna aspekt integrerat i verksamheten riktad till den breda massan, majoriteten av studenterna. Risken är stor att fokus på livskompetenserna blir marginaliserat ifall detta endast är en del av en frivillig stödverksamhet som erbjuds studenterna på deras egna initiativ. Man ville heller inte ställa dessa två helheter, yrkeskompetenserna och livskompetenserna, mot varandra utan se dem som en helhet som säkerställer bästa möjliga förutsättningar för studenterna att klara sig bra i yrkeslivet efter utexamineringen.

Alla tjänsteleverantörer ... borde bygga ett gemensamt koncept på hur man presenterar sig själv - fokusgruppsmedlem 3

4.2.2 Identifiering av kundbehoven enligt Kanomodellen

Fokusgruppen var överens om att det är extremt viktigt att hålla dessa kompetensbehov i fokus när man tänker på hur tjänsterna skall paketeras och kommuniceras. Här finns det dock skillnader i behoven, dvs de outtalade, medvetna och omedvetna behoven. Bergman & Klefsjö (2001 s. 309 – 310) definierar de outtalade behoven som basbehov som skapar nödvändig kvalitet, de medvetna behoven som uttalade behov som skapar förväntad kvalitet, medan de omedvetna behoven är de som skapar attraktiv kvalitet. De medvetna behoven hos studenterna är essentiella med tanke på om varumärket och de tjänster det representerar överhuvudtaget anses vara intressanta ur studentens synvinkel. Men om man även lyckas identifiera och lyfta sådana behov som studenterna inte inser att de har, de omedvetna behoven, kan de ge ett starkt mervärde som längs med studentens relation med varumärket förstärker studenternas engagemang och på det sättet också upplevda värde.

Även om realiteten är den att tjänsteutbudet måste utformas utgående från en verklighet där de tillgängliga resurserna och behovet för de olika utbildningarna generellt styr, måste vikten av att detta inte tar allt fokus poängteras. Ifall tjänsterna inte upplevs som intressanta av kunden, studenten, eller denne inte upplever att tjänsternas värdeproposition uppfylls, är det rätt irrelevant hurdant tjänsteutbud som byggs upp och hurdant varumärke som skapas för att kommunicera detta tjänsteutbud.

Det svåra är ju hur vi skall göra det så att studenterna verkligen känner att det här är något för mig och att vi verkligen fokuserat på dem, att det här är något de vill vara med på. - fokusgruppsmedlem 1

De tidigare nämnda livskompetenserna överlag ansågs ha stor potential att uppfylla kriterierna för vad som kan anses som omedvetna behov. Det upplevdes som att det i den kategori som i fokusgruppen kallades för *Growth* fanns mest potential att hitta dessa värdefulla omedvetna behov som kunde uppfyllas och bidra till att skapa *attraktiv kvalitet*. Även i kategorin *Support* bedömdes det finnas potential för att identifiera omedvetna behov, medan kategorin *Admin* och verksamheten som fokuserar på att bilda yrkeskompetensen i första hand ansågs uppfylla medvetna behov, och således skapa förväntad kvalitet. Detta naturligtvis som en kraftig förenkling, då det absolut finns möjlighet att även

skapa attraktiv kvalitet inom utbildningarna och kurser som bygger yrkeskompetensen, men det är naturligt att studenterna i högre grad förväntar sig att de skall kunna utveckla sig mycket inom detta område under sina studier.

I diskussionen kring *Support* lyftes problematiken i att det även existerar en risk att studenten uppfattar det som negativt värde ifall den upplever att utnyttjande av dylika tjänster är ett tecken på ett misslyckande. Det här är svårdefinierat och kan variera stort mellan studenter. Det är även möjligt att det faktiska värdet kunde vara stort ifall en specifik student utnyttjar en tjänst, men att det upplevda värdet på förhand eller om tjänsten förblir outnyttjad kan vara negativt. Ifall studenten i det här fallet låter bli att utnyttja tjänsten och går miste om det faktiska värdet, så kan uppfattningen av tjänsten förbli negativ utan faktisk upplevelse av själva tjänsten. Det lyftes tankar om att det kunde vara bättre att uteslutande kommunicera kring begreppet *growth*, utveckling, istället för *support*, stöd.

4.3 Definiering av varumärket

4.3.1 Behovet av varumärket

I enlighet med Wheeler & Willman (2017 s. 13), så kan behovet av varumärket i detta fall främst ses kopplat till ett identifierande behov, en identifikation av en ny eller mindre känd tjänst. Det har konstaterats att tjänsterna som varumärket skall representera är besvärliga att definiera och för svåra att samla till en helhet. Det är helt enkelt för svårt för studenterna att känna igen vilken verksamhet som hör till vilken helhet och komplicerat att kommunicera och i synnerhet marknadsföra det här funktionerna så länge som helheten är så pass utmanande att greppa.

Det finns även ett stort behov av att öka en emotionell koppling till de funktioner som varumärket ska representera. För tillfället finns det risk för en negativ association till utnyttjandet av tjänsterna. Man kan alltså som student uppleva att det är ett tecken på att man misslyckas att man har behov för dessa tjänster. Även om så inte skulle vara fallet, är det viktigt att varumärket snarare skapar en positiv association till dessa funktioner bland majoriteten av studenterna, oberoende av ifall de hör till målgruppen för en viss

tjänst eller inte. Enligt Temporal (2015 s. 9 – 13) kunde varumärket bidra till att kommunicera framsteg och utveckling av tjänsterna, för att öka dess attraktivitet.

Behovet av varumärket i extern kommunikation och marknadsföring är också tydligt. I synnerhet i kommunikation mot potentiella nya studenter kunde ett tydligt definierat varumärke för funktioner som höjer värdet studenten får ut av sin tid inom utbildningen, ha potential att höja intresset för utbildningen och högskolan.

Även internt inom organisationen skulle en klart definierad helhet under varumärket kunna underlätta struktureringen av de olika verksamheterna och säkerställa att dessa stöd- och utvecklingsfunktioner får de resurser och det utrymme som krävs för att de skall kunna ha en betydande effekt för verksamhetens övergripande kvalitet.

4.3.2 Tjänsteprocessen som en del av varumärket

I detta specifika fall är varumärket som del av tjänsteprocessen om möjligt ännu mer tydlig än i de flesta fall. I och med att studenterna som kunder även i högsta grad är deltagande i verksamheten kan de anses vara konsumenter, men också i hög grad ansvariga för den kvalitet tjänsterna kan erbjuda dem. Enligt Grönroos (2015 s. 301 – 303, 309 – 310) är denna roll kunderna spelar i skapandet av varumärkesbilden extra betydelsefull när det gäller tjänster, och även ett bra varumärkeskoncept kan förstöras av en svag serviceprocess. Det är således viktigt att se till att varumärket och tjänsteprocesserna stöder varandra, och inte ses som olika delar. Det faktum att studenten upplever att såväl varumärket som tjänsteprocessen är relevant, intressant och medför värde till studenten är väsentligt för att det skall kunna finnas förutsättningar för att varumärket skall kunna uppfylla den roll som definierats.

4.3.3 Varumärkets roll i organisationen

En tydlig aspekt som lyftes i fokusgruppen var det faktum att många delar av tjänsteprocessen, när det gäller stödfunktionerna i dess nuvarande form, är rätt personknytta eller beroende av en mycket specifik resurs. Det finns även vissa utmaningar i hur en specifik tjänst definieras, var den hör hemma och vem som ansvarar för dess existens och kvalitet,

i synnerhet om man bortser från den specifika person som för tillfället praktiskt sköter just den tjänsten.

I och med att varumärket kunde bidra till att definiera en större helhet och de specifika funktioner som denna består av, kunde det vara tydligare att även inom hela Arcadas organisation definiera dessa funktioners roll, plats och prioritet i synnerhet när det gäller resursallokering inom hela organisationen.

4.4 Uppbyggnad av varumärket

I det utforskande stadiet hade några klara nyckelfrågor kring varumärket identifierats:

Hur kan varumärket tydligt definiera en tidigare rätt otydlig tjänstehelhet så att den är bekant för alla studenter?

Hur kan varumärket bidra till att alla studenterna anser att åtminstone delar av tjänstehelheten är relevanta för dem?

Hur kan varumärket lyfta fram att denna tjänstehelhet är en naturlig del av studierna och studenternas vardag, trots att den inte är en del av den egentliga utbildningen?

4.4.1 Idéskapande

Drivande för den idéskapande processen var studentens roll i tjänsteprocessen, som enligt Grönroos (2015 s. 307) kan fungera som grunden för att skapa varumärkesrelationer vars målsättning är att skapa varumärkesengagemang hos kunden. Samtidigt som varumärket behövde vara tydligt kopplat till Arcada, var det således också essentiellt att studenten som kund läggs i fokus. Vidare var det viktigt att förmedla känslan av att dessa tjänster och funktioner för studenten representerar en möjlighet att öka värdet på utbildningen och studentens tid på Arcada utöver själva studierna och kurserna. Jag upplevde att det fanns en stor potential i det att varumärket kunde förmedla en känsla av att det representerar någonting som studenten själv kan styra över. Målsättningen var att höja studenternas engagemang och intresse för tjänsterna genom att tydliggöra att det verkligen är de som är kärnan i hela verksamheten. Utöver detta skulle även detta fokus underlätta Arcada som organisation att fokusera sin kommunikation ur ett perspektiv som utgår från kunden.

4.4.2 Namn

I processen att ta fram ett namn för varumärket ville jag hitta någonting som lätt kan identifieras till Arcada. Enligt Wheeler & Millman (2017 s. 27) är ett bra och effektivt namn betydelsefullt, belysande och särskiljande. Jag ville således undvika ett för generiskt namn, som lika bra kunde handla om vilken utbildning, skola eller institution som helst. Ur detta började jag bolla med olika namn som på något sätt kunde associeras med Arcada, och landade ganska snabbt i att bolla kring ordet *arc*, vilket på engelska ordagrant betyder båge. Ordet *arc* används dock även i ett annat intressant sammanhang, nämligen i uttrycket *story arc*.

I detta sammanhang beskriver det hela utvecklingen av en berättelse i till exempel en roman, film eller tv-serie. Jag tyckte att denna koppling fungerar, i och med att det är möjligt att se en students tid på Arcada som en egen historia, berättelse eller ett viktigt kapitel i deras liv. För att belysa den individuella studentens egna roll i detta kapitel valde jag att kalla det för *my arc*, det vill säga i praktiken ”min historia” eller ”min utveckling”. En historia kan även ha en *character arc*, dvs en förändring eller en utveckling av en karaktär under berättelsens gång och det är ju precis vad *my arc* anspelar på.

Wheeler & Millman (2017 s. 27) lyfter vikten av att namnet fungerar visuellt både i en logotyp och som text. För att göra namnet mer unikt och igenkännligt ur ett varumärkesperspektiv valde jag att skriva det som myARC. Jag anser att namnet fungerar i det hänseende att det relativt lätt går att associera med Arcada, det belyser studentens egen roll och det har en association till en utvecklingskurva, som man vill nå genom att använda sig av tjänsteutbudet. Associationen kanske inte är glasklar direkt, men jag tycker namnet fungerar även utan den dimensionen, men får en extra tyngd då man i passligt forum kan öppna upp denna historia eller tanke bakom utvecklingsbågen. Det är någonting som är lätt att komma ihåg efteråt och påminna sig om vad syftet med varumärket och dess tjänster de facto är.

I och med att Arcada är en internationell högskola och Finland och finländska studenter är mycket vana vid engelska, så anser jag det passande att varumärket är på engelska trots att Arcada främst är en svenskspråkig institution. Jag upplever inte att det finns behov för att till exempel parallellt ha även ett motsvarande svenskt namn, utan jag tycker att myARC fungerar bra som ett namn för ett varumärke också i skolans svenska kommunikation.

4.4.3 Logotyp och slogan

I detta skede av varumärkesutvecklingen har jag valt att i logotypen utnyttja bekanta element ur Arcadas logotyp, för att förstärka kopplingen till Arcada. Detta är dock något som kunde utvecklas vidare i ett senare skede av processen, vilket således hamnar utanför omfattningen av detta arbete. I logotypen används Arcadas existerande logo och också samma typsnitt.



Figur 6. Förslag på logotyp för myARC-varumärket.

Till logotypen kunde det gå att lägga till en slogan som förslagsvis vidare kunde anspela på studentens roll i att skapa sin egen historia, *Create your story*. Målsättningen är att i enlighet med Rickman (2012 s. 202 – 203) skapa ett budskap som fångar varumärkets andemening och belyser de behov hos kunden som varumärket vill tillfredsställa.



Figur 7. Förslag på slogan "Create your story" i samband med myARC-logotypen.

Till logotypen kunde det även kunna läggas till en förtydligande avgränsning, ifall den skulle användas i något specifikt tillfälle som faller inom tjänstehelheten för varumärket. Detta kunde till exempel vara ett nätverksevenemang, en rekryteringsmessa, ett coaching seminarium eller motsvarande.



Figur 8. Förslag på logotyper för specifika delområden av tjänstehelheten.

4.4.4 Budskap

För att kunna förankra budskapet hos kunden, studenterna, känner jag att det skulle vara viktigt att anspela på story aspekten och det faktum att de står i centrum av sin egen historia, som dess huvudperson. Målsättningen är att enligt Solis (2015 s. 188 – 190) inspirera kunden genom en varumärkesstory som är genomträngande och reaktiv.

En 'character arc', utvecklingen av en karaktär, är en utveckling av vanligtvis en huvudperson som sker under en historia eller en berättelse. Varje ny student på Arcada skapar sin egen historia, en historia som kommer att skapa ett betydelsefullt kapitel i deras liv. Varje intressant berättelse behöver också en bra uppsättning stödjande biroller och på Arcada ser vi framemot att vara denna del av din historia.

myARC inkluderar alla våra stöd- och utvecklingstjänster för dig som student. Vi erbjuder mångsidigt med möjligheter att bidra till att du skall kunna skapa en så innehållsrik och intressant historia som möjligt under din tid på Arcada. När du som huvudperson blomstrar blir även berättelsen intressantare och mer innehållsrik. Vi bidrar med nöje till att detta kapitel i ditt liv skall vara så intressant, givande och utvecklande som möjligt.



A character arc is the transformation or inner journey of a character over the course of a story. Every new student at Arcada has their own story to create, a story which will form a significant chapter in their life. A good supportive cast is usually an important part of any good story and at Arcada we are looking forward to being a part of yours.

myARC includes all our supportive and development functions for you as a student. We offer you many possibilities to build as rich of a story as possible during your time at Arcada. When you grow as a character the story becomes that more interesting. We are gladly here to help you make this chapter in your life as interesting, fulfilling and evolving as possible.

5 DISKUSSION

Detta examensarbete gjordes med Arcada som uppdragsgivare och med syftet att skapa ett varumärke för högskolans stödfunktioner för studenterna. Det fanns ett antagande att ett enhetligt varumärke för dessa tjänster skulle kunna öka kunskapen och på det sättet också intresset för dessa tjänster. Till naturen var arbetet praktiskt och fokus låg på utvecklingsprocessen av varumärket som antogs behövas. Arbetet var avgränsat till det första stadiet av denna utvecklingsprocess. Som metod valdes aktionsforskning med kvalitativ datainsamling genom en fokusgrupp.

I och med att Arcada fungerade som uppdragsgivare för arbetet hade jag fått en introduktion till behovet av varumärket innan jag påbörjade arbetet. Jag bedömde redan vid uppdragsgivningen att jag som student på Arcada kunde hålla med om de brister som beskrevs. Dessa antaganden om behov av ett varumärke fungerade som naturliga grunder för problemformuleringen och syftet och jag upplever att dessa förblev relevanta genom hela processen.

Inom den teoretiska referensramen koncentrerades inriktningen naturligtvis främst på varumärkesutvecklingen och på att identifiera behovet av varumärket. Av stor vikt var även att identifiera de särdrag som gäller då tjänstprocessen är en central del av varumärket. Kanomodellen fungerade som ett bra verktyg för att kunna säkerställa att fokus på kunden, studenterna, och det värde som kan skapas för dem hölls som en kärnfråga genom utvecklingsprocessen.

Metodvalet anser jag var lyckat, då jag upplever att aktionsforskningen var ett bra angreppssätt på ett så pass praktiskt arbete och gav mig en behövlig frihet att aktivt delta i processen också under datainsamlingen. Jag tycker att fokusgruppen var ett bra sätt att få utomordentligt värdefull information av Arcadas organisation och av personer som hade en mycket bra helhetsbild av de aspekter som inverkade på denna process, både inom omfattningen för detta arbete och vid möjlig vidareutveckling. Det visade sig snabbt att utvecklingen av detta varumärke är en del av en klart större helhet, där det delvis blev utmanande att hålla omfattningen av arbetet tillräckligt avgränsat.

Själva utvecklingsprocessen anser jag att var oväntat smidig att genomföra. Det var tydligt att ett bra gjort grundarbete gällande etablering av syfte och avgränsning, en ändamålsenlig teoretisk referensram och en datainsamling som gav mig mycket värdefull information gav utmärkta förutsättningar att följa en klart utstakad process för att utföra själva varumärkesutvecklingen. Jag upplever att namnet, den innebörd som det förmedlar och det budskap som går att bygga kring namnet fungerar väl och kan fylla den funktion och behov som identifierades för varumärket.

5.1 Vidareutveckling av varumärket

Under processen kring varumärkesutvecklingen var det tydligt att den är del av en större helhet gällande hela tjänsteprocessen för stödfunktionerna för studerande på Arcada. Arbetets avgränsning etablerade att omfattningen av detta arbete är begränsad till den inledande fasen av utvecklingsprocessen av varumärket. I en andra fas behöver Arcada inkorporera hela tjänsteprocessen i denna utveckling. I denna fas skulle jag även rekommendera att involvera studenterna i den bemärkelse att man säkerställer att deras behov som konsumenter identifieras och att det garanterar att dessa stämmer överens med de antaganden som gjordes inom fokusgruppen. Dessa antaganden baserade sig på välinformerade observationer av medlemmarna i fokusgruppen, men i en så här betydande utvecklingsprocess skulle det vara viktigt att även förankra dessa antaganden hos studenterna.

Gällande själva varumärket skulle jag gärna se att Arcada skulle vidareutveckla logotypen och den visuella delen av varumärket för att säkerställa att varumärket fungerar dels som en identifierande egen helhet i organisationen, men samtidigt också som en integrerad del av den. Jag skulle även rekommendera att man noga överväger de föreslagna dimensionerna där olika delområden under varumärket föreslås lyftas i de grafiska elementen, till exempel vid specifika tillfällen. Jag anser att man behöver skapa en balans mellan att inkorporera flera delar av tjänsterna under ett och samma varumärke samtidigt som det är viktigt att inte riskera att varumärket i sig blir för otydligt och varierande. Då finns risken att man faller tillbaka i den otydlighet som varumärket varit tänkt att eliminera.

En viktig del av vidareutvecklingen för Arcada kommer också att vara att förankra dels varumärket men framför allt tjänstekonceptet i organisationen. Under denna process uppkom det tydligt att det finns ett behov för högskolan att ta ett strategiskt beslut på att inkludera det fokusgruppen kallade för livskompetenser i målsättningarna för de utbildningar som erbjuds studenterna. Livskompetenser kan anses vara ett samlande begrepp för de tjänster som skulle inkluderas i myARC varumärket. Att säkerställa att det hittas en lösning för hur dessa på ett ändamålsenligt sätt kan inkluderas i studenternas utbildningar på högskolan kan vara utmanande givet de knappa resurserna i många avseenden. Jag upplever dock att det är helt grundläggande för att de målsättningar som låg som grund för denna varumärkesutveckling skall kunna uppnås.

5.2 Arbetets begränsningar och förslag till fortsatt forskning

För att avgränsa arbetet var jag tvungen att fokusera på den inledande fasen av utvecklingsprocessen för varumärket. Jag valde i och med det även att endast inkludera anställda på Arcada i fokusgruppen och involverade inte dem i processen efter fokusgruppsstillfallet. Genom att involvera dessa experter även i själva utvecklingsprocessen, kunde slutresultatet säkert blivit ett annat. Aktionsforskningen fungerade bra som metod för syftet för detta arbete, men resulterade även i att jag som skribent var mycket involverad i hela processen, även under fokusgruppsstillfallet. Detta innebär att många tankar som lyftes under tillfället lyftes av mig. Med en annan vald metod skulle den kvalitativa datainsamlingen inte haft dessa influenser av skribenten. Ett välmotiverat val skulle även ha varit att inkludera representanter för kunderna, studenterna, i datainsamlingen.

Enligt Gronlund (2013 s. 180 – 183) är det i slutändan kundens uppfattning som avgör ifall utvecklingsarbetet av ett varumärke varit lyckat. Således vore det i fortsatt forskning motiverat att undersöka studenternas syn på varumärket och hur det kunde utvecklas för att så bra som möjligt fylla sin funktion som intressehöjare för stödfunktionerna bland studenterna. Det kunde också vara bra att fokusera mer på den konkreta implementeringen av varumärket i organisationen, och vidareutveckla tanken om att inkludera den verksamhet som varumärket representerar i kursverksamheten. Hur denna strukturella förändring kunde föreslås genomföras vore ett intressant forskningsämne.

KÄLLOR

Ahrne, G. & Svensson, P., 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. 2 uppl. Liber AB, Stockholm, s. 9, 18, 24 – 25

Arcada, 2020a, *Om Arcada*. [www] Tillgänglig: <https://www.arcada.fi/sv/om-arcada>
Hämtad: 12.2.2020

Arcada, 2020b, *Start*. [www] Tillgänglig: <https://start.arcada.fi/sv> Hämtad: 12.2.2020

Arcada, 2020c, *Framsidan*. [www] Tillgänglig: <https://www.arcada.fi/sv> Hämtad: 12.2.2020

Arcada, 2020d, *Studera på Arcada*. [www] Tillgänglig: <https://www.arcada.fi/sv/studera-pa-arcada> Hämtad: 12.2.2020

Arcada, 2020e, *Ledningssystem*. [www] Tillgänglig: <https://www.arcada.fi/sv/om-arcada/bolagsstyrning/ledningssystem> Hämtad: 12.2.2020

Bergman B. & Klefsjö B., 2001. *Kvalitet från behov till användning*. 3. uppl., Studentlitteratur AB, Lund, s. 309 – 311

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Liber AB, Stockholm, s. 104 – 105, 380 – 382, 393 – 394

Denscombe, M. 2018. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB, Lund, s. 173 – 178

Gronlund, J., 2013. *Basics of Branding: A Practical Guide for Managers*. Business Expert Press, New York, s. 2 – 4, 9 – 11, 119 – 122, 126 – 127, 138 – 140, 180 – 183

Grönroos C., 2015. *Service management och marknadsföring*. 3. uppl., Liber AB, Stockholm, s. 301 – 304, 307, 309 – 310

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L., 2007. *Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen mentelmät ja lähestymistavat*. 2. uppl., Dark Oy, Vanda, s. 81

Rautio, M., 2018. *Korkeakouluja piiskataan tuottamaan yhä enemmän tutkintoja – uusi rahoitusmalli keppinä kahden vuoden kuluttua*, Yle 24.10.2018 [www] Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-10472662> Hämtad: 25.9.2019

Rickman, C. 2012. *The Digital Business Start-Up Workbook: The Ultimate Step-by-Step Guide to Succeeding Online from Start-Up to Exit*. Capstone Publishing Ltd, Chichester, s. 197 – 198, 202 – 203

Silverstein D., Samuel P., & DeCarlo N., 2012. *The Innovators Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth*, John Wiley & Sons Inc, New York, s. 135

Sitra, 2019. *Mot livslångt lärande*. Sitras utredningar 158, s. 2 – 4 [pdf] Tillgänglig: <https://media.sitra.fi/2019/07/01160351/mot-livslangt-larande.pdf> Hämtad: 3.10.2019

Solis, B., 2015. *X: the experience when business meets design*. John Wiley & Sons Inc, Hoboken, s. 188 – 191

Sörqvist L. & Höglund F., 2007. *Sex Sigma: Resultatorienterat förbättringsarbete som ger ökad lönsamhet och nöjdare kunder vid produktion av varor och tjänster*. Studentlitteratur, Lund, s. 76 – 77

Temporal, P., 2015. *Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value*. John Wiley & Sons Inc., Chichester, s. 9 – 13

Undervisnings- och kulturministeriet, 2019a. *Strategi 2030*. Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2019:13 [pdf] Tillgänglig: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161522/OKM13.pdf> Hämtad: 25.9.2019.

Undervisnings- och kulturministeriet, 2019b. *Högskolorna får ny finansieringsmodell*. Undervisnings- och kulturministeriets pressmeddelande 17.1.2019 [www] Tillgänglig: https://minedu.fi/sv/artikel/-/asset_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli Hämtad: 25.9.2019.

Undervisnings- och kulturministeriet, 2017. *Korkeakouluts- ja tutkimus 2030-luvulle*. Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2017:44, s. 17 [pdf] Tillgänglig: <https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-taustamuistio.pdf> Hämtad: 25.9.2019.

Wheeler, A. & Millman D., 2017. *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. 5. uppl., John Wiley & Sons Inc., Hoboken, s. 7, 13, 27, 108

Wikberg Nilsson, Å., Ericsson, Å. & Törlind P., 2015. *Design – process och metod*.
Studentlitteratur AB, Lund, s. 28 – 33, 210 – 211